

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ «ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»**

Для студентів денної та заочної форми навчання
спеціальності 7.03060101 та 8.03060101
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 24.05.2018 р.

Харків
2018

Завдання та методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Ділове адміністрування» Для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / уклад. М.П. Горбунов, І.В. Угрімова. – Харків : НТУ «ХПІ». – 42 с.

Укладачі М.П. Горбунов, І.В. Угрімова

Рецензент Н.С. Краснокутська

Кафедра менеджменту та оподаткування

ВСТУП

У ринкових умовах добитися стабільного успіху в бізнесі без чіткого планування своєї діяльності неможливо. У тяж час для планування необхідно постійно збирати і аналізувати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості. При всьому різноманітті існуючих форм підприємництва є ключові положення, застосовні практично у всіх областях комерційної діяльності і необхідні для того, щоб своєчасно підготуватися і обійти потенційні труднощі, а, отже, зменшити ризик можливого банкрутства. Одним з документів, що розкриває ці положення є бізнес-план.

Бізнес-план – це документ, який за результатами комплексного дослідження різних сторін діяльності фірми (виробництва, реалізації продукції, обслуговування і т.п.), описує нові аспекти майбутнього комерційного проекту (підприємства), аналізує всі проблеми, з яким воно може зіткнутися, а так само визначає способи вирішення цих проблем.

З іншого боку, бізнес-план виступає як засіб дієвої реклами для майбутніх інвесторів, партнерів. Тому він має бути написаний діловою мовою, зрозумілим фінансистам, банкірам, партнерам по бізнесу. Кількісна інформація, що характеризує розділи бізнес-плану має бути чіткою, ємкою, але в тяж час відносно короткої.

Важливість питання бізнесу-планування при вивченні учбової дисципліни «Управління проектами», яка є складовою частиною комплексного курсу «Ділове адміністрування», зумовили написання даної курсової роботи.

Предметом курсової роботи є системно організований процес ефективного управління інвестиційними проектами, а також педагогічно-адаптована система понять про закономірності, закони, теорії і методи у сфері цієї дисципліни з визначенням необхідного рівня готовності в тих, хто отримує певний рівень сукупності умінь і навиків.

Мета курсової роботи – формування системи знань в галузі теорії і практики управління проектами, опанування методів, техніки і інструментарію управління проектами.

Основні завдання курсової роботи – реалізація цільових установок шляхом формування комплексу знань і умінь, необхідних для самостійного вирішення складних завдань по управлінню проектами, – організацією, плануванню і контролю з використанням економіко-математичних інструментів, одним з яких є бізнес-план.

Вирішення цих завдань студентом здійснюється шляхом розробки бізнес-плану під комерційний проект підприємства. Тему комерційного проекту студент визначає сам. За базове підприємство береться підприємство (фірма, організація і тому подібне) на прикладі якого студентом була написана дипломна робота бакалавра.

1. Структура та зміст роботи.

Рекомендується наступна структура курсової роботи:

- вступ,
- теоретична частина,
- аналітична частина,
- висновки,
- список використаної літератури,
- додатки.

У вступі необхідно показати актуальність теми курсової роботи для галузі і підприємства, визначити наявні проблеми, сформулювати мету і завдання роботи.

У теоретичній частині курсової роботи (об'єм 10-15 друкарських сторінок) аналізуються літературні джерела з вибраної тематики, здійснюється постановка проблеми, обґрунтовуються підходи і методи, які необхідно використовувати для вирішення проблеми. У аналітичній частині (об'єм 20-25 друкарських сторінок) студент повинен обґрунтувати і розробити бізнес-план для підприємства (фірми, організації).

2. Вимоги по оформленню курсової роботи

Робота оформляється на листах формату А4 на комп'ютері. Робота виконується з одного боку аркуша відповідно до вимог стандарту СТБ УЗ – ХПІ 3.01-2010.

3. Вміст питань, що розкриваються в роботі

3.1 Бізнес – планування. Загальні поняття і визначення

Бізнес-план – план, програма здійснення бізнесу-операцій, дій фірми, що містить відомості про фірму, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій і їх ефективності.

Бізнес-план – короткий, точний, доступний і зрозумілий опис майбутнього бізнесу, найважливіший інструмент при розгляді великої кількості різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби для його досягнення. Бізнес-план є документом, що дозволяє управляти бізнесом, тому його можна представити як невід'ємний елемент стратегічного планування і як керівництво для виконання і контролю. Важливо розглядати бізнес-план як сам процес планування і інструмент внутріфірмового управління.

Бізнес-плани поділяють на наступні види:

- бізнес-план інвестицій – виклад для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії освоєння ринку, передбачуваних результатів;
- бізнес-план розвитку компанії або фірми – план розвитку організації на майбутній плановий період;

- бізнес-план розвитку (створення) окремого підрозділу підприємства;
- бізнес-план для отримання кредиту в банку або для участі в тендері.

Бізнес-план має два принципові напрями:

а) внутрішній – підготувати замовникові інформаційне дос'є, програму реалізації проектної пропозиції з оцінкою результатів на кожному етапі його реалізації;

б) зовнішній – інформувати про технічні, організаційно-економічні, фінансові, юридичні та інші переваги (а також ризиках і проблемах) зовнішнього інвестора – іншим зацікавленим організаціям, що приймають рішення (наприклад, комерційні банки, що надають кредит).

Бізнес-план необхідний:

- для розробки концепції ведення бізнесу і генеральної стратегії розвитку підприємства;
- для виконання функції планування;
- для оцінки і контролю процесу розвитку основної діяльності підприємства;
- для залучення грошових коштів;
- для залучення приватних інвесторів, ефективного використання інвестицій, конкурсного розміщення державних інвестицій у високоефективні проекти.

Мета розробки бізнес-плану – дати обґрунтовану, цілісну, системну оцінку перспектив розвитку фірми, тобто спрогнозувати і спланувати її діяльність на найближчий період і перспективу, виходячи з потреб ринку і можливостей фірми по їх задоволенню.

Спонукальними причинами планування підприємцем своєї діяльності можна вважати наступні три:

1) сам процес бізнесу-планування, включаючи аналіз ідеї, що заставляє об'єктивно, критично і неупереджено поглянути на свій бізнес зі всіх його сторін. План – це добре прокладений маршрут, що відображає черговість дій і пріоритети в умовах обмежених ресурсів і сприяючий запобіганню помилкам при його реалізації;

2) бізнес-план є тим робочим інструментом, який при належному використанні може допомогти оперативно контролювати і управляти фірмою;

3) закінчений бізнес-план є засобом для доведення ідей свого бізнесу до всіх зацікавлених осіб (банківського менеджера, інших фінансових інвесторів, державних установ, професійних консультантів і т.д.), включаючи працівників фірми.

Бізнес-план допомагає вирішити наступні основні завдання:

- визначити конкретний напрям діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках;
- сформулювати довготривалі і короткострокові цілі фірми, стратегії і тактики їх досягнення;

- вибрати номенклатуру і визначити показники товарів і послуг, які пропонуватимуться фірмою споживачам, а також, оцінити витрати по їх створенню і реалізації;

- оцінити відповідність кадрів фірми і умов мотивації їх праці вимогам по досягненню поставлених цілей;

- визначити склад маркетингових заходів фірми по вивченню ринку, організації реклами, стимулюванню продажів, ціноутворенню, каналам збуту і т.п.;

- забезпечити життєздатність своєї фірми в умовах жорсткої конкуренції;

- добитися максимізації прибули в конкретних умовах;

- оцінити матеріальне і фінансове положення фірми.

Бізнес-план орієнтується головним чином на розробку нової стратегії або тактики розвитку підприємства, тоді як звичайне планування може включати різні види спільної поточної і перспективної діяльності.

Підприємства, що працюють в стабільній ситуації і виробляють продукти для досить стійкого ринку при зростанні обсягів виробництва, розробляють бізнес-план направлений на вдосконалення виробництва і пошук шляхів зниження його витрат. Проте всі ці підприємства постійно передбачають заходи щодо модернізації вироблюваної ними продукції (послуг) і формують їх у вигляді локальних бізнес-планів.

Підприємства, що випускають продукцію при постійному ризику, перш за все систематично працюють над бізнес-планами по освоєнню нових видів продукції по переходу на нові покоління виробів і так далі.

Якщо підприємство, намітивши значне зростання виробництва знов освоюваних або традиційних продуктів, не має достатньо власних потужностей для їх виробництва, то воно може піти або шляхом залучення капітальних вкладень для створення нових потужностей, або шляхом пошуку партнерів, яким підприємство надасть певні послуги, наприклад, виготовлення певних вузлів, деталей, виконання технологічних процесів. Воно також розробляє відповідний бізнес-план. Друга дорога, як правило, забезпечує прискорене вирішення завдань і вимагає менше засобів. В цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначають вимоги до майбутнього виробництва.

Бізнес-план доцільно складати на 3-5 років: для першого року основні показники рекомендується розрахувати по місяцях, для другого – по кварталах; починаючи з третього року можна обмежуватися річними показниками. В цілому, час, протягом якого діє бізнес-план, залежить від характеру і масштабів діяльності фірми. Основна вимога до нього: термін бізнес-плану має бути достатнім або для повного завершення реалізації планованого проекту, або для виходу на розрахункову потужність виробництва і збуту, визначення термінів окупності вкладених фінансових коштів і їх рентабельності.

Бізнес-план повинен відповідати ряду вимог:

- бути написаною простою і зрозумілою мовою з використанням коротких і чітких формулювань;
- його об'єм не повинен перевищувати 20-25 машинописних сторінок;
- носити всеосяжний характер, тобто включати всю інформацію за проектом, що представляє інтерес для інвестора;
- спиратися на реальні факти і пропозиції;
- мати завершений характер, тобто містити стратегію досягнення поставлених цілей;
- володіти комплексністю, тобто містити виробниче, маркетингове, організаційне, фінансове забезпечення;
- мати перспективний характер, тобто забезпечувати можливість розробки на його основі подальших планів із збереженням спадкоємності розвитку;
- володіти гнучкістю, що забезпечує можливість внесення коректувань в розроблені програми;
- мати контролюючий характер, пов'язаний з чіткою характеристикою графіків робіт, контрольних термінів і показників.

3.2 Порядок розробки бізнес-плану

Розробка бізнес-плану має свою специфіку, розробляється він відповідно до завдання на його складання, видаваним замовником.

Розробці бізнес-плану передуює величезна підготовча діяльність фахівців, яка включає:

- збір і аналіз інформації про продукцію, яку фірма передбачає виробляти або вже виробляє;
- збір і аналіз інформації про ринок збуту продукції фірми;
- аналіз стану і можливостей компанії вести конкурентну боротьбу на ринку і оцінку стану і перспектив розвитку відповідної галузі суспільного виробництва;
- визначення потреб і можливостей забезпечення компанії площами, устаткуванням, кадрами, іншими чинниками виробництва;
- розрахунок вимог фінансових ресурсів і визначення джерел їх залучення;
- підготовку звіту про прибутки і збитки, звіту про рух грошових коштів, прогнозний баланс фірми, інші фінансові документи;
- визначення спрямованості і масштабності пропонованого проекту, розрахунок його ефективності;
- розробку організаційної структури управління компанією, правового забезпечення і графіка реалізації проекту;
- вирішення питань оцінки ризику і гарантій.

Особливо важливі для підприємства сегменти ринку або найбільш важливі конкуренти для пильнішого вивчення можуть бути винесені в особливий розділ плану.

Бізнес-план, як правило, розробляється в три етапи.

На першому етапі здійснюється збір і аналіз вихідної інформації, формується стратегія маркетингу, а також опрацьовуються альтернативні варіанти проектних рішень.

На другому етапі формуються інвестиційна програма, у складі якої виробляються розрахунки одноразових і поточних витрат і доходів з розподілом їх по формах власності, чергах розвитку і реалізації з подальшим дисконтуванням.

На третьому етапі, на підставі зібраної інформації розглядаються показники ефективності проектної пропозиції по даному бізнесу.

Бізнес-плани оформляються у вигляді текстового, табличного і графічного матеріалу.

3.3 Методи розробки бізнес-плану

Залежно від головних цілей або основних підходів використовуваної інформації, нормативної бази, вживаних доріг здобуття і узгодження тих або інших кінцевих планових показників прийнято розрізняти наступні методи планування: експериментальні, нормативні, балансові, розрахунково-аналітичні, програмно-цільові, звітно-статистичні, економіко-математичні та інші.

Розрахунково-аналітичний метод заснований на розбивці виконуваних робіт і угрупованні використовуваних ресурсів по елементах і взаємозв'язку, аналізі умов найбільш ефективної їх взаємодії і розробці на цій основі проектів планів.

Експериментальний метод – це проектування норм, нормативів і моделей планів на основі проведення і вивчення вимірів і дослідів, а також обліку досвіду менеджерів, плановиків і інших фахівців.

Звітно-статистичний метод полягає в розробці проектів планів на основі звітів, статистики і іншої інформації, що характеризує реальний стан і зміну характеристики діяльності підприємства.

В процесі планування жоден з даних методів не застосовується в чистому вигляді.

Таким чином, бізнес-план – одночасно пошукова, науково-дослідна і проектна робота.

3.4 Структура бізнес-плану

На структуру бізнес-плану впливає ряд чинників. В першу чергу це стосується специфіки і перспектив розвитку самого підприємства, для якого розробляється бізнес-план, а також кон'юнктура ринку, на якому фірма працює.

Структура і зміст бізнес-плану можуть варіювати залежно від мети складання цього документа і сфери застосування (виробничі, сервісні, торгівельні й інші компанії). В даний час існують декілька груп стандартів його складання.

Найпоширенішими серед них є стандарти:

- 1) Європейського Союзу у рамках програми по сприянню прискорення процесу економічних реформ в співдружності незалежних державах (TACIS);
- 2) Організацією Об'єднаних Націй по промисловому розвитку (UNIDO).

На підставі аналізу стандартів можна виділити наступну типову структуру бізнес-плану :

- Титульний аркуш.
- Резюме/Ввідна частина.
- Аналіз стану справ в галузі.
- Суть проекту.
- План маркетингу.
- Виробничий план.
- Організаційний план.
- Фінансовий план.
- Оцінка ризиків.
- Додатки.

3.4.1 Титульний лист

Призначення розділу – дати уявлення про проект. На його основі потенційний інвестор може відразу визначити, чи представляє для нього інтерес участь в проекті. Зазвичай на титульному аркуші відбиваються наступні дані:

- 1) повна назва фірми;
- 2) відомості про власників або засновників;
- 3) коротка характеристика суті пропонованого проекту;
- 4) загальна вартість проекту;
- 5) вказівка на конфіденційний характер цього документу.

3.4.2 Можливості фірми (резюме)

Головним завданням розділу є зміцнення зацікавленості потенційного інвестора в проекті на основі короткого освітлення його найбільш важливих положень. Залежно від загальної величини бізнес-плану об'єм цього розділу може скласти одну – чотири сторінки. Його текст має бути зрозумілий і не фахівцеві – гранична простота і мінімум спеціальних термінів.

У розділі визначаються в пріоритетному порядку усі напрями діяльності фірми, цільові ринки по кожному напрямку і місце фірми на цих ринках. По кожному напрямку встановлюються цілі, до яких фірма прагне, стратегії їх досягнення, що включають перелік необхідних заходів. По кожній стратегії визначаються відповідальні особи.

У цьому ж розділі поміщається інформація, що дає уявлення про фірму, а також усі необхідні дані, що характеризують її комерційну діяльність.

Резюме повинне містити:

- 1) мету проекту;
- 2) короткий опис компанії:

- основні види діяльності і характер компанії; профіль компанії (виробництво, торгівля або сфера послуг);
- стадія розвитку цього бізнесу;
- цілі підприємства і його організаційно-правова форма;
- що і як компанія має намір пропонувати своїм клієнтам;
- основні техніко-економічні показники підприємства за минулі п'ять років;
- поточні і перспективні географічні рамки діяльності компанії;
- показники конкурентоспроможності товарів і підприємств по конкретних ринках і періодах;
- відмінності цього підприємства від інших компаній.

3) короткий виклад найпривабливіших моментів, з усіх інших розділів, з акцентом на позитивні аспекти пропонованої бізнес-ідеї;

- 4) об'єм інвестицій, що притягаються, і/або кредитних ресурсів;
- 5) основних фінансових показників, що характеризують ефективність проекту;
- 6) контрольних термінів і порядок повернення позикових коштів;
- 7) номерів і дати отримання патентів і сертифікатів;
- 8) фактів, що підтверджують надійність діяльності підприємства,
- 9) юридичних і економічних гарантій.

У цілому резюме повинно дати відповіді майбутнім інвесторам або кредиторам фірми (у тому числі і її акціонерам) на 2 питання: «Що вони отримають при успішній реалізації цього плану»? та «Який ризик втрати ними грошей?».

Цей розділ повинен розроблятися в самому кінці складання бізнес-плану, коли досягнута повна ясність з усіх інших питань.

3.4.3 Аналіз стану справ в галузі

Завданням розділу є доказ високої міри обґрунтованості головної ідеї проекту. Тому тут наводяться результати комплексних маркетингових досліджень по таких напрямках:

1. Види товарів (послуг)

У цьому розділі бізнес-плану описуються усі товари і послуги, які виробляє фірма.

У розділі необхідно дати опис усіх існуючих і нових товарів і послуг, пропонованих фірмою, відповівши на наступні питання:

- Які товари (послуги) пропонуються фірмою? Опишіть їх.
- Наочне зображення товару (фотографія або малюнок),
- Назва товару,
- Якими патентами або авторськими свідоцтвами захищені особливості пропонованих товарів (послуг) або технології їх виробництва і представлення?
- Які потреби (справжні і потенційні) покликані задовольняти пропоновані товари, послуги?

- Наскільки мінливий попит на ці товари (послуги)?
- Які ціни, по яких продаються товари (послуги)? Які витрати на їх виробництво? Який прибуток принесе продаж одиниці кожного товару (послуги)?
- Які основні техніко-економічні показники товарів (послуг)?
- Чи має цей товар фірмову марку?
- Наскільки ці товари (послуги) відповідають вимогам законодавства?
- На яких ринках і яким чином вони продаються?
- Як організовано обслуговування цих товарів, якщо це технічні вироби?
- Чому споживачі віддають перевагу цим товарам (послугам) фірми? Що складає їх основну перевагу? У чому їх недоліки?

І інші.

При відповіді на це питання доцільно скласти наступну таблицю на кожен товар і послугу (див. зразок табл.1).

Таблиця 1 - Зразок виконання завдання

Переваги в порівнянні з подібними товарами конкурента	Недоліки	Заходи з подолання недоліків

2. Ринки збуту товарів (послуг)

Цей розділ спрямований на вивчення ринків і дозволяє підприємцеві чітко представити хто купуватиме його товар і де його ніша на ринку.

Спочатку підприємцеві необхідно знайти відповідь на наступні питання:

- На яких ринках діє або діятиме фірма? Які типи ринків використовуються фірмою?
- Які основні сегменти цих ринків по кожному виду товару (послуги)?
- Чи є ринки (сегменти ринку), на яких діє або діятиме фірма, по комерційній ефективності і іншим ринковим показникам?
- Що впливає на попит на товари (послуги) фірми в кожному з цих сегментів?
- Які перспективи зміни потреб покупців в кожному з сегментів ринків?
- Як передбачається реагувати на ці зміни?
- Яким чином відбувається вивчення потреб і попиту?
- Яка загальна і імпортна місткість кожного національного ринку і використовуваного сегменту по усіх товарах (послугам) фірми?
- Які прогнози розвитку місткості сегментів на кожному з ринків?
- Яка реакція ринку на нові товари (послуги)?
- Чи проводяться тестування ринку і пробні продажі?

Після відповіді на ці питання в цьому розділі бізнес-плану необхідно представити:

Оцінку потенційної місткості ринку.

Оцінку потенційного об'єму продажів.

Оцінку реального об'єму продажів.

3. Конкуренція на ринках збуту

Тут треба провести реалістичну оцінку сильних і слабких сторін конкуруючих товарів (послуг) і назвати фірми, що випускають їх, визначити джерела інформації, що вказують на те які товари є найбільш конкурентоздатними, порівняти конкуруючі товари (послуги) за базисною ціною, характеристиками, обслуговуванням, гарантійними зобов'язаннями і іншими істотними ознаками. Цю інформацію доцільно представити у вигляді таблиці. Слід коротко обґрунтувати наявні достоїнства і недоліки конкуруючих товарів (послуг). Бажано відобразити, які знання про дії конкурентів можуть допомогти вашій фірмі створити нові або поліпшені товари (послуги).

Слід показати достоїнства і недоліки конкуруючих фірм, визначити сферу кожного конкурента на ринку, показати, хто має максимальну і мінімальну ціну, чия продукція найбільш якісна.

Для кожного з цільових ринків потрібно порівняти транспортні витрати з витратами у конкурентів, якість продуктів і упаковки, зіставити можливості зниження цін, а також мати уявлення про рекламну кампанію і імідж фірм.

Таблиця 2

Область порівняння	Ринок «А»				Ринок «Б»			
	Ваша фірма	Конкуренти			Ваша фірма	Конкуренти		
		1	2	3		1	2	3
Реклама								
Розміщення:								
а) продукції								
б) послуги								
Ціна								
Імідж								
і т. д. по іншим показникам								

Бажано провести ранжирування конкурентних позицій фірми, що дозволить уточнити її положення і виявити можливості для потенційних поліпшень. Для кожного з цільових ринків потрібно порівняти позиції фірми з позиціями конкурентів по вказаних в таблиці позиціях (див. табл. 2).

Ранг фірми і головних конкурентів вказується по 5- або 10-бальній системі.

3.4.4 Сутність проекту

У цій частині викладається основна ідея пропонованого проекту. Після знайомства з нею інвестор повинен чітко представляти конкретний виріб (чи послугу), міру готовності підприємства до його виробництва і передумови для його здійснення, а також необхідні для цього засоби.

У зв'язку з цим в цьому розділі відбиваються наступні положення:

основні цілі;

характеристика цільової групи споживачів, яку передбачається обслуговувати, і ключових чинників успіху на ринку;

детальний опис (технічна специфікація) виробу, параметри якого повинні відповідати вимогам вибраного сегменту ринку;

стадія розробки, патентна чистота і захист товару;

характеристика підприємства;

загальна вартість проекту, що включає розміри і графік виробничих капіталовкладень, первинні витрати по маркетингу продукції і організації управління.

3.4.5 План маркетингу

Розділ, присвячений маркетингу, є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому безпосередньо говориться про характер майбутнього бізнесу і способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх.

Історія свідчить, що маркетинг є однією з важливих умов на шляху фірми до успіху. Тому при оцінці бізнес-плану величезна увага буде приділена цьому розділу. Якщо не визначена реальна потреба в товарах або послугах, то ніякий талант, ніякі капітали не допоможуть фірмі добитися успіху в цій області.

Залежно від конкретної ситуації, що складається на ринку з точки зору стану попиту, розрізняють декілька типів маркетингу:

Конверсійний маркетинг. Пов'язаний з наявністю негативного попиту, тобто з ситуацією, коли більшість споживачів відкидають цей товар або послугу. Завдання в цьому випадку полягає в розробці такого плану маркетингу, який би сприяв зародженню попиту на відповідні товари (послуги).

Стимулюючий маркетинг. Пов'язаний з наявністю товарів, на які немає попиту унаслідок повної байдужості або не зацікавленості покупців. План маркетингу повинен визначити причини байдужості і намітити шляхи по його подоланню.

Розвиваючий маркетинг. Пов'язаний з попитом, що формується, на нові товари. Використовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Завдання маркетингу полягає в перетворенні потенційного попиту на реальний.

Підтримувальний маркетинг. Використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. В цьому випадку необхідно проводити продуману політику цін, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу і тому подібне.

Демаркетинг. Застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозицією. Щоб у споживачів не створилося негативне уявлення про можливості фірми задовольнити запити покупців, проводиться підвищення цін, згортання рекламної діяльності і тому подібне. Одночасно приймаються заходи по збільшенню випуску продукції, що має надмірно високий попит.

Протидіючий маркетинг. Використовується для зниження попиту, який з точки зору суспільства розцінюється як ірраціональний (на спиртні напої, тютюнові вироби і тому подібне).

Проте при будь-якому бізнесі потрібна підтримка об'єму продажів на рівні, здатному забезпечити його виживання. Тому розумна програма маркетингу грає критично важливу роль і вивчається дуже скрупульозно.

Тут в чіткій формі визначаються завдання по усіх елементах комплексу маркетингу з відображенням, що повинно бути зроблено, ким, коли і які для цього потрібно засоби.

Основними пунктами плану маркетингу є:

програма комплексних ринкових досліджень, які передбачається здійснювати в ході реалізації проекту;

загальний обсяг і асортимент продукції, що реалізовується, з розбиттям по періодах здійснення проекту аж до виходу на заплановану потужність;

напрями вдосконалення продукції;

вимоги до упаковки, її параметрів і зовнішнього вигляду;

обґрунтування цінової політики;

планування збуту;

планування руху товару;

планування рекламної кампанії;

планування сервісу;

система маркетингового контролю.

Детальніше основні проблеми, які мають бути розглянуті при розкритті пунктів плану маркетингу.

1) В програмі комплексних ринкових досліджень :

А) визначення попиту і можливості ринку. У цій частині розділу слід обґрунтувати попит на товар (послугу). Часто корисно розпочинати аналіз ринку з представлення загальної картини, що склалася в галузі.

Б) міра детальності і аргументи, які слід привести, залежать від частки ринку, яку вимагається завоювати для досягнення успіху.

В) після визначення загальних параметрів ринку слід встановити об'єкти ринку, їх характеристики і значення. Можна описати ринок з точки зору бажаних атрибутів виробу, демографії, географії, особливостей психології.

Аналогічним чином в плані необхідно послідовно розглядатися і усі інші об'єкти ринку. На додаток до опису в плані слід дати оцінку порівняльній привабливості кожного з об'єктів. Які ринки мають первинне значення? Чому? Чи буде це відносне значення мінятися з часом.

На діяльність фірми робитимуть вплив зовнішні чинники, які вона здатна контролювати в повній, незначній мірі або взагалі не здатна робити це. Найбільш значною з них є конкуренція. Тому при розробці бізнес-плану важливим є розгляд

того, що може скласти справжню конкуренцію і реакцію у відповідь на неї. Можливо, вдасться розглянути конкретні фірми, продукцію або послуги, які складуть конкуренцію. У таких випадках доцільно вказати профіль кожного конкурента, його сильні і слабкі сторони і можливу дію, яку усе це може оказати на становлення бізнесу. Важливо визначити майбутні джерела конкуренції. Заклопотаність з приводу майбутньої конкуренції особливо важлива при розробці нового продукту або послуги, коли велика вірогідність появи « імітаторів » в новій галузі.

Визначивши відповідний ринок і його можливості, необхідно зупинитися на тому, як планований бізнес використовуватиме ці можливості. Має бути представлена стратегія маркетингу, що пояснює, як бізнес організовує проведення своїх планів в життя для досягнення бажаного об'єму продажів. Для цього необхідно приділити увагу кожному з найважливіших інструментів маркетингу, наявних у розпорядженні компанії.

2) Стратегія збуту і розподілу.

Необхідно визначити, як бізнес має намір довести свої товари і послуги до споживача. Чи удасться використання власної служби збуту або ж будуть використані дилери, дистриб'ютори, посередники? В деяких випадках організація мережі з продажу і поширенню товару є порівняно нескладною справою і вимагається освітити лише основні моменти. У інших же дати детальніший опис. При власній службі збуту слід вказати, чи потрібно спеціальну підготовку для її працівників. Наприклад, для продажу технічної продукції персонал повинен мати відповідні знання.

3) Стратегія ціноутворення.

Одним з найважливіших елементів плану маркетингу є ціноутворення. Ціна пов'язана з такими чинниками маркетингу, як характеристика і образ товару і фірми. Ціна на товар повинна мати безпосередній зв'язок з його якістю. Важливо, щоб ціни належним чином відбивали рівень якості і імідж фірми, який вона хоче створити для своєї продукції.

При аналізі використовуваних на фірмі способів ціноутворення доцільно виходити з наступних положень. Можлива ціна товару може визначатися, виходячи з:

- собівартості продукції;
- ціни конкурентів на аналогічний товар або товари-замінники;
- унікальних достоїнств товару;
- ціни, визначуваної попитом на товар.

На основі собівартості зазвичай оцінюється мінімально можлива ціна товару (послуги), яка відповідає найменшим витратам.

На основі аналізу цін конкурентів визначається середній рівень цін.

Максимально можлива ціна встановлюється для товарів, що відрізняються високою якістю або унікальними характеристиками.

Слід також розглянути політику знижок і зміни цін, а також вплив цінової стратегії в цілому на валовий прибуток.

Якщо розроблений детальний прейскурант і він може допомогти рецензентові розібратися в суті, слід привести його в скороченому виді. Можна помістити його повністю в додатку.

4) Реклама, зв'язки з громадськістю, просування товару.

За наявності на фірмі служби зв'язків з громадськістю (public relations) її завданнями мають бути:

- систематичне створення сприятливого відношення до фірми широких мас населення;
- здійснення торгових презентацій;
- проведення інституціональної реклами;
- здійснення консультаційних послуг.

3.4.6 План виробництва

Залежно від стану виробництва і завдань, що стоять перед ним, в цьому розділі можуть бути розкриті наступні варіанти виробничих планів і їх зміст:

а) основний виробничий план:

- загальний підхід до організації виробництва;
- необхідна сировина і матеріали, їх джерела і умови постачання;
- технологічні процеси на виробництві;
- необхідне устаткування і його потужність.
- вимоги відносно трудових ресурсів (виробничий, інженерно-технічний і адміністративний персонал, умови праці, структура і склад підрозділів, навчання персоналу, передбачувані зміни в структурі персоналу у міру розвитку підприємства).

б) план оновлення продукції, що випускається :

- опис наукових підходів, систем, принципів, методів і технології, які були застосовані при розробці стратегії оновлення продукції, що випускалася;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів;
- показники конкурентоспроможності, якості і ресурсоемності продукції підприємства і основних конкурентів;
- план НИОКР.

в) план виробництва і реалізації продукції :

- розрахунок виробничої потужності підрозділів підприємства;
- оперативно-календарні плани;
- план реалізації продукції;
- аналіз використання виробничої потужності підприємства;

г) план розвитку виробництва. Повинен містити плани:

- підвищення технічного рівня виробництва;
- підвищення організаційного рівня виробництва;
- соціального розвитку колективу;
- заходів з довкілля охорони;
- інвестиційних проектів по розвитку виробництва.

При описанні основних засобів, у вибраному виробничому плані, інформацію доцільно представити у вигляді наступної таблиці:

Таблиця 3

Показники	Фізичний стан	Існуючі можливості	Недоліки або інші потреби й заходи по їх задоволенню
Земля			
Будівлі та споруди			
Устаткування			
і т.д.			

3.4.7 Організаційний план

Завдання розділу пов'язане з розробкою заходів по організаційному забезпеченню проекту. Для існуючих підприємств це пов'язано з оцінкою міри відповідності їх структури і вживаних методів управління специфіці поставлених цілей і шляхам їх досягнення, для створюваних підприємств – з проектуванням усіх структур, в максимальному ступені пов'язаних з основними стратегічними положеннями проекту.

Традиційна структура розділу зазвичай включає наступні елементи:

- організаційно-правова форма;
- організаційна структура управління, що включає схему, положення і інструкції, взаємозв'язки підрозділів;
- характеристика засновників;
- характеристика керівного складу;
- робота з персоналом;
- матеріально-технічна забезпеченість управління;
- місце знаходження підприємства.

3.4.8 Фінансовий план

Фінансовий план включає дві частини:

Основні питання фінансового розділу бізнес-плану.

Цей розділ бізнес-плану розглядає питання фінансового забезпечення діяльності фірми і найбільш ефективного використання грошових коштів (власних і таких, що притягаються) на основі оцінки поточної фінансової інформації і прогнозу об'ємів реалізації товарів на ринках в подальші періоди, тобто тут видається достовірна система даних, що відбивають очікувані результати фінансової діяльності фірми. Саме з цього розділу менеджер дізнається про прибуток, на який він може розраховувати, а позикодавець – про здатність потенційного позичальника обслужити борг.

Основні питання, на які необхідно відповісти в цьому розділі :

- який доход, за прогнозами, приносить передбачуваний бізнес;
- яку кількість грошей потрібно буде вкласти в цей бізнес;
- чи збалансовані грошові витрати і надходження;
- яка сума прогнозного чистого прибутку по роках;
- який рівень беззбитковості цього бізнесу і як швидко його можна досягти;
- скільки складають активи, пасиви і акціонерний (власний) капітал по роках;
- які є потенційні джерела фінансування передбачуваного бізнесу і сфери вкладення наданих коштів;
- яке майно ви можете надати під забезпечення кредиту або інші гарантії для кредиторів і інвесторів;
- які терміни кредитування і умови погашення кредиту;
- який доход на вкладений капітал гарантується інвесторіві.

Разом, ключове питання – яка потреба в інвестиціях, джерелах їх покриття і забезпечення фінансової стійкості підприємства?

Планово-звітну документацію, що характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства, доцільно розробляти і представляти у вигляді системи:

а) *оперативний план* (звіт) – відображає за кожен період результати взаємодії фірми і її цільові ринки.

Зразковий склад показників і форма їх представлення в оперативному плані (звіті) показана в таблиці 4. Ці показники визначаються по кожному товару або послугі, що дозволяє порівнювати їх між собою по економічній ефективності.

Таблиця 4

Показники	Місяць (квартал, рік)		і т.д.	Всього за період	
	План	Факт		План	Факт
Ринковий потенціал фірми в одиницях даного товару					
Ціна товару					
Обсяг продаж в одиницях товару					
Доля фірми в галузевому ринку по даному товару					
Кількість товарів в одиницях, що вироблено фірмою					
Запаси даного товару на складах фірми на кінець звітної періоду					

Ця сукупність показників покликана дати уявлення керівництву фірми про ту частку ринку, яка завойована фірмою по кожному товару і яку передбачається завоювати в майбутньому періоді.

Б) *план (звіт) доходів і витрат*: показує, чи отримає фірма прибуток від продажу кожного з товарів.

Структура плану (звіту) про доходи і витрати зазвичай включають наступні показники (див. табл. 5).

За даними цього плану (звіту) можна встановити, чи приносить фірмі прибуток цей товар. Можна порівняти різні товари по прибутковості з тим, щоб прийняти рішення про доцільність їх подальшого виробництва.

В) *план (звіт) руху грошових коштів*, показує процес надходжень і витрачання грошей в процесі діяльності фірми, основні показники: виручка від продажу товарів, грошові витрати на виробництво і реалізацію товару, податки, дивіденди, інвестиції, погашення кредитів, сумарні витрати грошових коштів;

Таблиця 5

Показники	Місяць (квартал, рік)		і т.д.	Всього за період	
	План	Факт			План
Виторг від продажу даного товару					
Виробничі витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією й товарів по статтям					
Загальні виробничі витрати по статтям					
Податки та відрахування					
Чистий прибуток					
Прибуток, що залишається в розпорядженні фірми					

г) *балансовий звіт (план)* підводить підсумки економічної і фінансової діяльності фірми за звітний період, містить повний перелік активів фірми і пасивів і показує чисту вартість і ліквідність фірми. Кредитори, як правило, просять балансний звіт. Останній, також, потрібний при поданні податкової декларації.

2) Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Цей аналіз, ґрунтується на використанні звітних даних. При аналізі фахівці стикаються з необхідністю коригування вартісних показників з урахуванням рівня інфляції. Переоцінка активів, виражених в національній грошовій одиниці по курсу більш стабільної валюти, - дуже простий спосіб. Проте цей метод дає неточні результати внаслідок того, що курсові співвідношення гривни і долара не співпадають з їх реальною купівельною спроможністю. Через це більш точною є переоцінка наступними методами:

метод обліку зміни загального рівня;

метод перерахунку статей активу балансу в поточні ціни.

Метод обліку зміни загального рівня полягає в тому, що різні статті фінансових об'єктів розраховуються в грошових одиницях фінансової купівельної

спроможності (без урахування структури активів, оцінюється усе майно). За результатами коригування виводиться показник прибутку, що є максимальною величиною ресурсів, яка може бути спрямована підприємством на споживання впродовж наступного періоду без збитку для процесу відтворення.

Універсальна формула перерахунку статей балансу в грошові одиниці однакової купівельної сили :

$$PB = \frac{NB}{I_1 - I_0}$$

де PB – реальна величина даної статті;

NB – номінальна стаття;

I_1 – індекс інфляції на момент або за період аналізу;

I_0 – індекс інфляції в базовому періоді або на початкову дату величини статті в балансі.

Метод перерахунку статей доцільно застосовувати, коли ціни на різні групи товарно-матеріальних цінностей ростуть неоднаково. Цей метод дозволяє відбити різну міру змін вартості виробничих запасів, основних засобів, амортизації, що відбулися в результаті інфляції. Суть методу – переоцінка усіх статей виходячи з їх поточної вартості. Як поточна вартість використовується вартість відтворення, ціна можливої реалізації (ліквідаційна) або економічна вартість. Баланс по активу і пасиву досягається регулюванням статті «Нерозподілений прибуток».

На основі техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства за останні три роки виконується аналіз фінансово-економічного стану підприємства.

Основною метою фінансового аналізу є отримання невеликого числа ключових (найбільш інформативних) параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін в структурі активів і пасивів, в розрахунках з дебіторами і кредиторами.

Аналіз фінансового стану підприємства включає наступні основні розділи:

1. структура активів і пасивів;
2. аналіз майнового положення;
3. фінансова стійкість;
4. аналіз оборотності засобів підприємства;
5. рентабельність капіталу і продажів;
6. ефект фінансового важеля;
7. ефект виробничого важеля;
8. визначення форми економічного зростання підприємства

По усіх вказаних розділах проводиться горизонтальний аналіз фінансових і економічних показників, тобто порівнюються показники за ряд аналізованих кварталів, років, відстежується динаміка показників в часі. У кожному розділі

обчислюються темпи зростання показників і фінансових коефіцієнтів за останній період.

При роботі з активом балансу необхідно звернути увагу на наступне: у разі оформлення запоруки основних засобів (будівлі, устаткування), виробничих запасів, готової продукції, товарів, інших запасів і витрат, право власності заставника на вказані цінності повинне підтверджуватися включенням їх вартості до складу відповідних балансових статей. Залишок засобів на розрахунковому рахунку повинен відповідати даним банківської виписки на звітну дату.

При аналізі дебіторської заборгованості необхідно звернути увагу на терміни її погашення, оскільки вступ боргів може стати для позичальника одним з джерел повернення кредиту, який потрібен. При розгляді пасивної частини балансу найпильніша увага має бути приділена вивченню розділів, де відбиваються кредити і інші позикові кошти : необхідно зажадати кредитні договори по тих позиках, заборгованість по яких відбита у балансі і не погашена на дату запиту, про кредит і переконатися, що вона не є простроченою.

Платоспроможним можна вважати підприємство, у якого сума обігових коштів значно перевищує розмір заборгованості.

Платоспроможність – ця наявність у підприємства засобів, достатніх для сплати боргів по усіх короткострокових зобов'язаннях і одночасно безперебійного здійснення процесу виробництва і реалізації продукції. Показник, що характеризує рівень платоспроможності, це відношення ліквідних обігових коштів до суми короткострокової заборгованості. Ліквідні обігові кошти включають дані II і III розділів активу балансу підприємства за вирахуванням витрат майбутніх періодів і інших активів, оскільки засоби по цих двох статтях не можуть бути перетворені на готівку для погашення боргів. Чисельник цього показника повинен значно перевищувати знаменник.

У фінансовій теорії існують зразкові нормативи для цього показника, який називається, - загальний коефіцієнт покриття.

Для його оцінки потрібно визначити, скільки обігових коштів повинне залишитися у розпорядженні підприємства після погашення поточних боргових зобов'язань на інші потреби, - безперебійне ведення виробничого процесу, погашення довгострокових зобов'язань і тому подібне. Крім того, слід врахувати, що при визначенні загального коефіцієнта покриття враховується джерело погашення короткострокових зобов'язань на усю дебіторську заборгованість. Усі ці обставини і визначають, наскільки має бути вищий за одиницю показник загального коефіцієнта покриття.

Якщо формалізувати сказане, то воно матиме наступний вигляд:

$$K = \frac{(K_p + M_n + D_6)}{K_p}$$

де K – загальний коефіцієнт покриття;

M_n – матеріальні ресурси, які _т._ує ми для безперебійного ведення виробничого процесу;

D_o – безнадійна дебіторська заборгованість;

K_p – величина короткострокової заборгованості всіх видів;

Стан оборотних коштів відображається в наступних показниках:

- забезпеченість матеріальних запасів власними обіговими коштами;
- коефіцієнт маневреності власних засобів.

Стан основних засобів вимірюється:

- коефіцієнтом довгострокового залучення позикових коштів;
- коефіцієнтом накопичення зносу;
- коефіцієнтом реальної вартості майна.

Незважаючи на велику кількість вимірників, усі вони можуть бути систематизовані.

Забезпеченість матеріальних запасів власними оборотними засобами – ця частка від ділення власних оборотних засобів на величину матеріальних запасів. Рівень показника оцінюється залежно від стану матеріальних запасів.

Коефіцієнт маневреності власних засобів розраховується діленням власних обігових коштів на усі джерела власних засобів підприємства і показує, наскільки мобільні власні джерела засобів підприємства.

Також велике значення має фінансова оцінка виробничого потенціалу підприємства, тобто його основних засобів.

Індекс постійного активу – коефіцієнт відношення основних засобів і позаоборотних активів до власних засобів, або доля основних засобів і позаоборотних активів в джерелах власних засобів. Якщо підприємство не користується довгостроковими кредитами і позиками, то розрахунок коефіцієнтів маневреності власних засобів і індексу постійного активу завжди дасть одиницю, але як тільки у складі джерел засобів з'являються довгострокові позикові кошти, ситуація змінюється: можна досягати збільшення обох коефіцієнтів.

$$K_M + K_{\Pi} = 1 + \left(\frac{D_K}{C_c}\right)$$

де D_K – сума довгострокового кредиту.

Співвідношення $\left(\frac{D_K}{C_c}\right)$, в межах якого росте коефіцієнт маневреності без зниження індексу постійного активу, – це теж вимірник фінансової стійкості в частині оцінки основних засобів. Він називається коефіцієнтом довгострокового

залучення позикових коштів. Він оцінює, наскільки інтенсивно підприємство використовує позикові кошти для оновлення і розширення виробництва.

Інтенсивність формування іншого джерела засобів на капітальні вкладення визначається ще одним показником фінансової стійкості – коефіцієнтом накопичення зносу, який розраховується як співвідношення нарахованої суми зносу до первинної балансової вартості основних фондів. Він вимірює, в якому ступені профінансовані за рахунок амортизаційних відрахувань заміна і оновлення основних засобів.

Дуже важливим показником фінансової стійкості є коефіцієнт реальної вартості майна, який визначає, яку долю у вартості майна складають засоби виробництва. Коефіцієнт розраховується діленням сумарної величини основних засобів, виробничих запасів, незавершеного виробництва і малоцінних та швидкозношуваних предметів на вартість активів підприємства.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів – результат ділення величини позикових коштів на величину власних. Чим більше коефіцієнт перевищує одиницю, тим більше залежності підприємства від позикових коштів. Допустимий рівень залежності визначається умовами роботи кожного підприємства і в першу чергу швидкістю обороту обігових коштів.

Доходність (рентабельність) капіталу визначається як процентне відношення балансового прибутку підприємства до вартості його активів. Це показник, що відповідає на питання, скільки прибутку підприємство отримує з розрахунку на гривню свого майна. У показнику рентабельності капіталу результат поточної діяльності цього періоду (балансовий прибуток) зіставляється з наявними у підприємства основними і оборотними засобами (активами).

Даючи загальну оцінку діяльності підприємства, можна визначити формулу економічного зростання ($I_{\text{ек.р}}$) шляхом зіставлення екстенсивних і інтенсивних чинників.

$$I_{\text{ек.р}} = \frac{I_{\text{пт}} \times I_{\text{фо}}}{I_{\text{п}} \times I_{\text{оф}}}$$

де $I_{\text{пт}}$ – індекс продуктивності праці;

$I_{\text{фо}}$ – індекс фондівддачі;

$I_{\text{п}}$ – індекс чисельності;

$I_{\text{оф}}$ – індекс основних фондів.

Якщо $I_{\text{ек.р}} > 1$, то підприємство розвивалося переважно за рахунок інтенсивних чинників. При $I_{\text{ек.р}} < 1$, його рост характеризується як екстенсивний.

В ході аналізу слід визначити тип фінансової стійкості підприємства. Для ув'язки розміру основних джерел формування матеріально-виробничих запасів з рівнем фінансової стійкості підприємства використовують наступну функцію стану:

$$S=f(X_1, X_2, X_3)$$

де X_1 - абсолютний показник забезпеченості матеріально-виробничих витрат власними обіговими коштами;

X_2 – абсолютний показник забезпеченості матеріально-виробничих витрат такими джерелами для їх формування, як власні обігові кошти, власні і оборотні і довгострокові позикові кошти;

X_3 – абсолютний показник забезпеченості матеріально-виробничих основними джерелами для їх формування відповідно до власних обіговими коштами, довгостроковими і короткостроковими кредитами.

Якщо показник забезпеченості більше нуля, то X_i приймається рівним одиниці, інакше $X_i = 0$.

Виділяють наступні типи фінансової стійкості підприємства:

$S=f(1,1,1)$ – абсолютна фінансова стійкість;

$S=f(0,1,1)$ – нормальна фінансова стійкість;

$S=f(0,0,1)$ – нестійкий фінансовий стан;

$S=f(0,0,0)$ – кризовий фінансовий стан.

У фінансовому плані графічним або аналітичним шляхом визначається критичний об'єм продажів (точка беззбитковості або поріг рентабельності) і запас фінансової міцності підприємства.

Критичний об'єм продажів ($V_{пр}$) може бути розрахований по наступній формулі:

$$V_{пр} = \frac{C_{пост}}{1 - U_{пер}}$$

де $C_{пост}$ – умовно-постійні витрати;

$U_{пер}$ – питома вага умовно-постійних витрат в об'ємі продаж.

Запас фінансової міцності визначається як різниця між планованим розміром виручки і критичним об'ємом продажів і відбиває розмір, до якого можна знижувати обсяг виробництва або ціну продукції, з тим, щоб виробництво не виявилось збитковим. Розрахунок ілюструється побудовою графіку беззбитковості, для якого складають рівняння наступного виду :

$$V = Ц \times X,$$

де V – виручка від реалізації продукції, грн.;

$Ц$ – ціна одиниці продукції без ПДВ, грн.

$$C = C_{у.пост.} + C_{у.перем.} \times X,$$

де C – повна собівартість продукції, грн.

X – планований обсяг реалізації продукції, шт.;

$C_{у.пост.}$ – сума умовно-постійних витрат на одиницю продукції, грн.

$C_{у.перем.}$ – сума умовно-змінних витрат на одиницю продукції, грн.

Розрахунок показника маржинального доходу – як різниця між виручкою від реалізації і змінними витратами, дозволяє визначити долю кожного виробу у формуванні прибутку підприємства.

Ефективність фінансової діяльності фірми необхідно оцінити за допомогою відносних фінансових коефіцієнтів. Ці коефіцієнти можна розбити на 3 групи.

До першої групи входять коефіцієнти ліквідності обігових коштів $K1$ і $K2$, де

$$K1 = (\text{Оборотні активи}) / (\text{Оборотні пасиви})$$

$$K2 = (\text{Оборотні активи} - \text{Товарні запаси}) / (\text{Оборотні пасиви})$$

Коефіцієнт $K1$ характеризує ліквідність оборотних коштів, $K2$ — швидкість зворотності ліквідності оборотних коштів.

Для успішно працюючих підприємств:

$$K1 > 1,8 \text{ і } K2 > 1,0.$$

До другої групи входять коефіцієнт $K3$, які характеризують оборот товарних запасів, і $K4$, що характеризує ефективність використання абсолютних активів.

Вони оцінюються по наступних формулах:

$$K3 = (\text{Сумарні витрати на виробництво, реалізацію товарів}) / (\text{Вартість запасів товарів})$$

$$K4 = (\text{Доход від продажу товарів}) / (\text{Абсолютні активи})$$

Для успішно працюючих промислових підприємств:

$$K3 > 2,8 \text{ и } K4 > 1,6$$

До третьої групи показників відносяться коефіцієнти прибутковості $K5$ і $K6$, де:

$$K5 = [(\text{Прибуток до вирахування податків}) / (\text{Доход від продажу товарів})] 100\%$$

$$K6 = [(\text{Прибуток до вирахування податків}) / (\text{Абсолютні активи})] \cdot 100\%$$

Для успішно працюючих промислових підприємств:

$$K5 > 8,2\% \text{ и } K6 > 14,7\%$$

Для малих фірм (активи від \$500000 до \$10 000000) рекомендуються наступні значення цих коефіцієнтів:

$$K1 > 1,8; K2 > 0,9; K3 > 3,2; K4 > 1,7; K5 > 6,7\%; K6 > 15\%$$

При аналізі фінансової діяльності фірми за допомогою цих коефіцієнтів можна використати наступні рекомендації:

Якщо значення усіх коефіцієнтів вище приведених значень, то фірма працює ефективно;

Якщо значення якого-небудь показника нижче приведених значень, то він має бути під постійним контролем керівництва фірми;

Якщо значення коефіцієнтів $K3$ і $K4$ нижче рекомендованих рівнів, то слід проаналізувати продуктивність усіх статей активу, ефективність маркетингових заходів;

У випадку якщо більшість коефіцієнтів знаходяться нижче приведених рівнів необхідно серйозно проаналізувати усю фінансову діяльність фірми.

При аналізі фінансового стану фірми інтерес також представляє показник вірогідності банкрутства Z , який відбиває фінансову стійкість фірми. Він оцінюється по наступній формулі:

$$Z = (\text{Оборотні активи} / \text{Абсолютні активи}) + 1,4 \times (\text{Нерозподілений прибуток} / \text{Абсолютні активи}) + 0,6 \times (\text{Ринкова вартість звичайних і привілейованих акцій} / \text{Абсолютні активи}) + 3,3 \times (\text{Дохід від основної діяльності} / \text{Абсолютні активи}) + 1,0 \times (\text{Дохід від продаж} / \text{Абсолютні активи}).$$

В залежності від величини показника Z визначається вірогідність банкрутства фірми:

до 1,8 — досить висока;
 1,81 — 2,7 — висока;
 2,71 — 3,0 — можлива;
 більш 3,0 — дуже низька.

Для остаточного ухвалення рішення по бізнес-плану необхідно зробити розрахунок ефективності бізнес-плану. Для цього по нижче приведених формулах

розраховуються чиста приведена вартість проекту (NPV), і індекс прибутковості (PI):

$$NPV_n = \sum_{t=1}^n [PMT_t / (1 + d)^t]$$

де NPV – чиста приведена вартість;

n – число періодів;

PMT – майбутній платіж (надходження) в кінці періоду t;

d – необхідна норма дохідності по інвестиціях.

Якщо:

NPV > 0, то проект слід прийняти;

NPV < 0, то проект слід відкинути;

NPV = 0, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

$$PI = \frac{\text{Дисконтований (дохід)} + \text{Дисконтовані (витрати)}}{\text{Дисконтовані (витрати)}}$$

де PI – індекс прибутковості.

Якщо:

PI > 1, то проект слід прийняти;

PI < 1, то проект слід відкинути;

PI = 1, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Таким чином, в розділі бізнес-плану «Фінансовий план» необхідно представити комплект планово-звітних документів, а також провести аналіз основних фінансових показників, що характеризують ефективність виробничо-господарської діяльності фірми.

3.4.9 Оцінка ризиків

Призначення розділу – у визначенні потенційних проблем і труднощів, з якими доведеться зіткнутися в ході реалізації проекту. Інвестор повинен переконатися, що підприємець тверезо дивиться на речі і готовий до складнощів, які завжди супроводжують здійснення будь-якого заходу, навіть найпідготовленішого.

У цьому розділі зазвичай наводяться наступні відомості:

- перераховуються усі можливі проблеми, які можуть ускладнити реалізацію проекту;
- визначається комплекс застережливих заходів, які зменшать вірогідність виникнення тієї або іншої проблеми або ослаблять її негативну дію;
- розробляються сценарії поведінки у разі настання несприятливих подій;

- обґрунтовується низька вірогідність зіткнення з проблемами, які були враховані і якими, в силу цього, можна нехтувати.

3.4.10 Додатки

У завершальній частині бізнес-плану наводяться документи і джерела, які були використані при його підготовці, і на які є посилання в основному тексті. Йдеться про листи від клієнтів і партнерів, копіях договорів і контрактів, різних прейскурантах, статистичних оглядах, довідках, результатах досліджень і так далі

4 Висновки

У цьому розділі роботи студент повинен зробити висновки по виконаній курсовій роботі і розробленому бізнес-плану для підприємстві.

5 Список використаної літератури

Список використаної літератури формується у міру звернення на книги, підручники при написанні курсової роботи. Посилання на джерела в роботі обов'язкове.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Абрамс Ронда. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса.- Альпина Паблишер, 2014.- 486 с.
2. Бізнес-планування фірми: навчальний посібник / Кучеренко В.Р., Карпов В.А. — К., 2006. — 423 с.
3. Головань СИ. Бизнес-планирование: Учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — 320 с.
4. Друккер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. — К.: Україна, 1994.
5. Константин Петров. Как разработать бизнес-план. 69 готовых бизнес-планов.- Вильямс, Русский, формат. 2016.- 320 с.
6. Македон В.В. "Бізнес-планування" <http://www.elobook.com/bplan/4692-makedon-vv-biznes-planuvannya.html>
7. Петухова С. Бизнес-планирование. Как обосновать и реализовать бизнес-проект. – П.: Омега-Л, 2012. – 176с.
8. Ридинг Клайв. Стратегическое бизнес-планирование. - Баланс Бизнес-Букс, 2005. - 384 с.
9. Ушаков Игорь. Бизнес-план. - Питер, 2006. - 224 с.
10. http://www.commerciallaw.com.ua/attachments/162_posb_business_plan.pdf

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КУРСОВИЙ ПРОЕКТ
з дисципліни «Ділове адміністрування»

Виконав:
студентка групи _____
П.І.Б. студента
Перевірив:
Доц. Горбунов М.П.

Харків – 2017

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Структура та зміст роботи	4
2. Вимоги по оформленню курсової роботи	4
3. Вміст питань, що розкриваються в роботі	4
3.1 Бізнес – планування. Загальні поняття і визначення	4
3.2 Порядок розробки бізнес-плану	7
3.3 Методи розробки бізнес-плану	8
3.4 Структура бізнес-плану	8
Список літератури	29

Навчальне видання

Завдання та методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Ділове адміністрування» Для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / уклад. М.П. Горбунов, І.В. Угрімова. – Харків : НТУ «ХПІ». – 42 с.

Українською мовою

Укладачі: ГОРБУНОВ Микола Петрович
УГРІМОВА Ірина Володимирівна

Відповідальний за випуск проф. Н. С. Краснокутська
Роботу до друку рекомендував проф. В.А. Міщенко

в авторській редакції